

O Potencial Inovativo, Competitivo e Diferenciador da ISO 9001 em uma empresa agroindustrial

Autoria: Alexandre de Melo Abicht, Augusto Ormazabal de Faria Corrêa, Paulo Rodrigo Ramos Xavier Pereira, Alessandra Carla Ceolin

RESUMO

O presente trabalho foi realizado na organização agroindustrial Tecno Moageira S/A e trata-se de um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, que objetivou analisar os motivos pelos quais essa organização implementou a certificação ISO 9001, em torno da seguinte problemática: Qual o real interesse da certificação ISO 9001 nesta empresa agroindustrial? Para este artigo, a revisão da literatura abordou temas como certificação, diferenciação e competitividade, inovação e exigências legais e de mercado. Após a análise e interpretação dos dados obtidos na revisão da literatura e visita de campo, foram delimitados os motivos que levaram à implementação da certificação ISO 9001 por essa organização, mostrando as suas inovações, dificuldades, adaptações e benefícios que a certificação lhes proporcionou. Por fim, o estudo demonstrou que a certificação ISO 9001 não é apenas uma diferenciação de mercado ou uma simples inovação incremental, mas acima de tudo, uma necessidade vital para a sobrevivência dessas organizações.

Palavras-Chave: Certificação ISO. Agronegócios. Agroindústria. Qualidade. Inovação.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a evolução da economia mundial vem inserindo uma série de desafios aos setores produtivos de diversas áreas. O acirramento da concorrência mundial, num mercado globalizado, cada vez mais aberto, afeta diretamente as indústrias, inclusive as agroindústrias, incluindo seus produtos e serviços.

Assim, a adoção de uma norma de qualidade pode ser entendida como um diferencial, uma estratégia, uma inovação, uma vantagem competitiva ou simplesmente uma necessidade de mercado para a sobrevivência das organizações ou a expansão dessas. Uma das normas mais conhecidas e reconhecidas mundialmente é a ISO 9001.

Perante a *Internacional Organization for Standardization* (ISO), aproximadamente 157 (cento e cinquenta e sete) países estão nela representados, por intermédio de associações nacionais de normalização técnica e de qualidade (ISO, 2007). O Brasil é representado através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A norma não é destinada a um produto ou a uma indústria específica, objetivando orientar a adoção de sistemas de qualidade.

Segundo ABNT (2007), a implantação de um sistema de gestão da qualidade representa a obtenção de uma importante ferramenta, que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização e evidencia, também, a preocupação com a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos.

É disseminado que as empresas optam pela ISO porque vislumbram inúmeras possibilidades para reduzir seus custos internos, além de satisfazer as exigências dos clientes por ser um diferencial de marketing e uma grande ferramenta gerencial. Certificar o sistema de gestão da qualidade garante uma série de benefícios à organização, como ganho de visibilidade frente ao mercado e a possibilidade de exportação para mercados mais exigentes, ou ainda, o fornecimento para clientes que objetivam comprovar a capacidade de manutenção das características dos seus produtos e serviços.

Para UNIVAP (2007), a ISO é reconhecida e respeitada internacionalmente. Caso a organização possua a certificação, seus clientes terão a tranquilidade de que os produtos da

empresa possuem nível de qualidade superior, o que lhe confere vantagem mercadológica. Também, é vista por alguns clientes e até mesmo pela empresa como uma inovação.

A certificação ISO 9001 demonstra que o sistema de qualidade da empresa encontra-se estruturado, conforme os padrões internacionais, ou seja, as atividades relativas à fabricação de um produto, ou realização de um serviço, submetem-se a um rigoroso controle de qualidade, mesmo que as características do produto ou serviço não atendam o que os clientes esperam.

É, também, neste contexto, que as organizações brasileiras buscam desenvolver suas competências. Um exemplo disto acontece nas organizações agroindustriais, como na Tecno Moageira S/A, empresa certificada com a norma de qualidade ISO 9001.

Já, a respeito da inovação, a cada dia que passa, têm-se ampliado o interesse dos pesquisadores, gestores e responsáveis por políticas públicas. A implementação de certificações que sinalizem qualidade na melhoria de produtos e na adoção de novos equipamentos, claramente mostram-se contribuindo na competitividade e diferenciação dos produtos ofertados pelas organizações.

Conforme Mytelka e Farinelli (2005), a inovação e o desenvolvimento não estão confinados aos setores de tecnologia de ponta, mas também presente e transformando radicalmente as indústrias tradicionais. Para as autoras, a inovação deixou de ser entendida apenas como o processo de mudança radical na fronteira tecnológica, realizada por grandes empresas, mas a inovação compreende mais do que apenas pesquisa e desenvolvimento, enfatizando ao mesmo tempo o papel das atividades realizadas por pequenas e médias empresas.

Através de uma análise exploratória e descritiva, esse artigo objetiva verificar se a organização Tecno Moageira implementou a certificação ISO 9001 como uma ferramenta de inovação, diferenciação, ou se o fez apenas por se tratar de uma necessidade imposta pelo mercado, principalmente o internacional. Ainda, este artigo tem como objetivos específicos expor o panorama da certificação ISO 9001, avaliando sua aplicabilidade nas empresas, além de contribuir com informações e experiências para que novas organizações também possam obter essa certificação.

Além desta primeira seção, a introdução, o presente artigo é composto por mais 4 (quatro) seções. Na segunda, realiza-se uma revisão da literatura sobre as certificações, em especial a ISO 9001 e seu ambiente de aplicação nas organizações, seguido por diferenciação de mercado e competitividade, inovação, exigências legais e mercadológicas. Na terceira seção está descrito o método utilizado para construção desse artigo. Na quarta seção, apresenta-se a análise e interpretação de dados, bem como os resultados obtidos. Por fim, são tecidas algumas considerações finais e apresentadas as referências que fundamentam o desenvolvimento deste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção é apresentada a revisão da literatura a cerca do tema certificação para se analisar a importância da implementação ISO no contexto de empresas agroindustriais.

2.1. CERTIFICAÇÃO

Nesta seção são apresentados alguns aspectos a respeito do histórico da certificação, em especial da ISO 9001 e de suas aplicações nas empresas.

2.1.1. HISTÓRICO DA CERTIFICAÇÃO

O final da década de 1980 foi marcado por diversas mudanças políticas e econômicas, principalmente em relação à abertura dos mercados. Novas organizações de origem estrangeira, com elevado avanço tecnológico ingressaram no Brasil. Também, esta abertura proporcionou às empresas brasileiras exportarem seus produtos, sendo que para isso ocorrer, foi necessário que as conformidades de qualidade desses seguissem uma certificação internacional.

Segundo ISO (2007), no início da década de 1990, a certificação ISO surgiu no Brasil como uma revolução em termos de qualidade. Pertencente a uma organização não-governamental europeia, a *International Organization for Standardization*, sediada em Genebra, na Suíça, a ISO possui a missão de aprimorar o desempenho da normalização e das atividades relacionadas no mundo inteiro, com objetivo de facilitar a troca internacional de bens e serviços, e o desenvolvimento da cooperação nas esferas intelectual, científica e tecnológica.

O termo ISO possui origem grega, sendo oriundo da palavra “igual”, devido a sua idéia de uniformidade, padrões corretos de qualidade, também tendo como objetivo a sua pronúncia idêntica em três línguas diferentes, o inglês, o francês e o russo.

Umeda (1996) conceitua ISO sob três aspectos, considerando como normas organizadas:

- resultados dos requisitos de qualidade apresentados pelo comprador ao fornecedor;
- normas formadoras de um sistema da qualidade, onde deverão ser constituídas por um sistema próprio, sendo assim, efetuada a sua padronização e também possuindo a exigência da execução, tendo o objeto direto, não sendo constituído do produto em si;
- a manutenção do sistema exige a realização de auditorias internas, necessitando uma comprovação registrada.

Genericamente, a certificação ISO exige das empresas que demonstrem a sua capacidade para atender às exigências de seus clientes.

No mundo inteiro, há um elevado número de órgãos de certificação do sistema da qualidade, sendo denominados como as “organizações certificadoras da ISO”. Estes órgãos são responsáveis pela auditoria do sistema de qualidade da empresa, recomendando-o para registro após aprovação. Drummond (1998) considera que a organização necessita ter capacidade para obter base nas provas satisfatórias de padrões de qualidade com o intuito de haver clareza nos: sistemas, procedimentos e métodos; sistemas de comunicação; atribuição das responsabilidades; documentação dos sistemas procedimentos; controle de documentação e procedimentos para a implementação; treinamento nas aptidões do trabalho e do gerenciamento da qualidade.

O processo de implementação da certificação, muitas vezes, pode tornar-se moroso, podendo levar cerca de 2 (dois) anos para sua adaptação. Este tempo poderá ser mais longo devido à necessidade de uma mudança cultural em algumas organizações.

Durante a certificação, a organização é submetida às diversas auditorias onde se verificam vários aspectos, tais como: levantamentos na organização, padronização dos procedimentos e a elaboração de manuais; ocorrência de auditorias internas e correções dos problemas apontados por ela. Por fim, ocorre a certificação baseada em diversas pré-auditorias e a auditoria final.

Ressalta-se, também, que mesmo após a certificação devem ser realizadas periodicamente diversas auditorias, onde é verificado se todos os processos estão em conformidade. Caso contrário, a certificadora poderá suspender, ou até mesmo cassar a certificação da organização aditada.

2.1.2. CERTIFICAÇÃO ABNT NBR ISO 9001: 2000

A série 9000 da certificação ISO surgiu em 1987, com a finalidade básica de criar padrões para práticas de qualidade, formando uma cultura de melhoria contínua em uma organização. O estabelecimento das normas constrói práticas para uma empresa atender plenamente os requisitos de qualidade do cliente. A ISO 9000 é considerada um roteiro para a seleção e o uso das demais normas desta série.

A ABNT NBR ISO 9001: 2000 (ISO 9001) tem como base a qualidade, como um modelo para garantia desta no projeto, desenvolvimento, fabricação, montagem e assistência técnica. A versão atual do padrão ISO 9001 apresenta uma imensa melhoria sobre as versões anteriores. O foco agora está no controle gerencial dos processos, para que estes processos atendam as expectativas dos clientes (BVQI, 2007).

A norma ISO 9001 se diferencia da ISO 9002 e 9003, devido sua abrangência e complexidade maior. Baéz (1993, p. 195) comenta a diferenciação da 9001 com as demais, que a “abrangência das ações de administração da qualidade, que pode ser maior ou menor; as ações de controle de qualidade não são mencionadas, por supor-se especificadas em normas técnicas de produtos ou requisitos do cliente, e por serem independentes da seletividade do sistema da qualidade empregado”.

Esta normalização deve ser aplicada nas organizações que precisam garantir todos os fatores de sua produção, iniciando pelo projeto e finalizando na assistência técnica. Os 20 (vinte) requisitos da norma 9001, conforme ISO (2007) são: responsabilidade da administração; sistema de qualidade; análise crítica de contrato; controle de projeto; controle de documentos e dados; aquisição; controle de produto fornecido pelo cliente; identificação e rastreabilidade do produto; controle do processo; inspeção e ensaios; controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios; situação de inspeção e ensaios; controle de produto não-conforme; ação corretiva e ação preventiva; manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega; controle de registros de qualidade; auditorias internas da qualidade; treinamento; serviços associados; e, finalmente, técnicas estatísticas.

2.1.3. APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Por um longo período, antes das privatizações e da internacionalização dos mercados, a indústria metal mecânica, principalmente as que fabricavam seus produtos sob encomenda, tinham no governo seu principal cliente. Como a demanda era garantida, não houve por parte das empresas uma grande preocupação em melhorar a eficiência de seus processos produtivos, desenvolvimento de novas tecnologias e incremento em sua capacidade gerencial.

A partir dos anos 1990, no início do governo Collor, foi editada a Medida Provisória (MP) 158, que associava a política industrial aos objetivos estratégicos do governo de elevação do salário real de forma sustentada e de promoção de maior abertura e desregulamentação da economia, promovendo uma ruptura da política industrial vigente nas décadas anteriores, ao deslocar seu eixo central de preocupação da expansão da capacidade produtiva para a questão da competitividade (GUIMARÃES, 1996). Com esta abertura para a competição mundial, a indústria brasileira começou a passar por um processo de reestruturação.

Neste processo de reestruturação, as empresas buscaram se destacar e diferenciar de suas concorrentes. Nos últimos anos, os conceitos de gerenciamento com qualidade têm sido adotados por um número crescente de empresas, tanto de pequeno como médio e grande porte, aumentando a pressão por melhorias constantes destas empresas e de suas concorrentes.

Usualmente, a exigência da certificação ISO se justifica de várias formas, tais como: melhor imagem junto aos clientes, tanto nacionais como internacionais; mais facilidade da empresa gerenciar seu processo produtivo e administrativo, desenvolvimento de novas tecnologias; maior envolvimento de seus colaboradores nos resultados da empresa e maior comprometimento da empresa no que se refere a aspectos de questões ambientais entre outros.

Bido (1999) observou que há ganhos concretos para a empresa certificada por ISO 9000 e que estes ganhos estão principalmente ligados a padronização nos processos, com uma tendência de melhoria contínua dos mesmos.

De acordo com Roth (1998), a implementação do certificado ISO 9000 traz impactos e mudanças para as empresas que o adotam, e os benefícios auferidos superam as adversidades advindas com a certificação. Pode-se observar, também, que a técnica é um bom instrumento para adequação às exigências dos clientes e a pressão da concorrência.

Segundo Amorin, Ramos e Gonzalez (2006), o sistema ISO 9000 contribui fortemente na satisfação do cliente em relação à qualidade, à disponibilidade e marca dos produtos e serviços ofertados. Já na opinião dos gerentes, as variáveis mais significativas são a cultura organizacional, utilização dos ativos da empresa e retorno sobre o capital empregado.

2.2. DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

Conforme Bido (1999), para se atingir as metas de qualidade e de redução de custos de produção, além de investir em tecnologia, é necessário que as empresas adotem a qualidade como estratégia de longo prazo.

Para Garvin (1992), a coexistência de várias abordagens relacionadas ao conceito de qualidade permite entender os posicionamentos, muitas vezes, conflitantes do pessoal de marketing, engenharia e produção, ou seja:

- Marketing - com visão no cliente, tem como qualidade superior o melhor desempenho, características reforçadas e outros aperfeiçoamentos que aumentam os custos;
- Engenharia e Produção - visão no processo, com enfoque em especificações e tolerâncias, com o objetivo principal de reduzir custos.

Ainda para Garvin (1992), a empresa pode tirar proveito dessas visões múltiplas, uma vez que cada definição de qualidade isoladamente possui falhas de amplitude, ou pontos cegos, e as empresas devem utilizar esta multidisciplinaridade para obter vantagens competitivas e diferenciais de mercado.

Uma das exigências para as empresas deve ser o aumento da capacidade para competir. Qualquer organização, independentemente da sua área de especialização, deve construir e manter o lastro de credibilidade perante os mercados, nacional e internacional, com o oferecimento de produtos reconhecidamente de qualidade (requisitos de saída compatíveis com os de entrada) e exigência no cumprimento de contratos. Pode-se afirmar que o aumento da capacidade para competir corresponde à expansão da credibilidade da organização junto ao mercado.

Consideram Farina e Nunes (2003) que a competitividade possui diversas definições e reações, compreendendo tantos elementos de um problema, que não existe uma definição abrangente e útil. A capacidade de competir torna-se condição sustentável de sobrevivência possuindo a preferência de crescimento nos mercados correntes ou em novos.

Lobato (2002, p. 82) afirma que “vivemos numa era de rápidas transformações e a competitividade se tornou a marca registrada nos últimos anos”. Assim, é necessário conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica das transformações para se obter e se sustentar vantagem contínua sobre os concorrentes.

De acordo com Porter (1998), as empresas, para obterem vantagem competitiva, podem focar um determinado nicho de mercado, ser líderes de custo, ou diferenciar seus produtos, sendo que uma das formas de diferenciação é a busca pela qualidade total, que tem como uma de suas ferramentas principais a certificação ISO 9001.

Em outros trabalhos, Porter (1993) considera que uma organização que possua vantagem competitiva busca definir e estabelecer uma abordagem para competir entre a concorrência, sendo tanto lucrativa, quanto sustentável, já que não há uma universalidade na estratégia competitiva. O sucesso está disposto através das estratégias específicas possuída por cada organização, baseando-se na suas particularidades internas existentes.

Afirmam Farina e Nunes (2003) que a capacidade de ação estratégica e a disposição de investimento de recursos em inovação do processo e do produto, marketing e recursos humanos são fatores determinantes para competitividade futura, já que estão elencadas à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas.

Segundo o Diretor da Certificação de Produtos do BVQI (*Bureau Veritas Quality International*), Sr. Walter Laudísio, a cada novo ano, a demanda por produtos certificados vem crescendo, principalmente para àquelas empresas que pretendem exportar seus produtos.

Uma observação importante é que quanto mais empresas adquirem certificações, mais aumenta a pressão sobre as empresas que não as possuem. De forma voluntária, a qual ocorre quando um fabricante ou prestador de serviço tem como objetivo agregar valor a sua marca; ou compulsória, quando é obrigatória para a comercialização do produto no mercado brasileiro a partir de instrumentos legais emitidos por um organismo regulador do Governo, com o propósito de preservar a integridade do consumidor em aspectos que dizem respeito à sua saúde, segurança e ao meio ambiente (BVQI, 2007), as empresas estão buscando a certificação ISO 9001 por questão de competitividade, de diferencial de mercado ou por exigências de seus clientes e fornecedores.

Com isso, a qualidade gerada pela certificação assumiu um importante papel, tornando-se uma ferramenta estratégica para as organizações que buscam um diferencial competitivo, por meio da demonstração da capacidade de gestão eficaz sobre os dados gerados, através da implementação de novos conceitos e princípios, e uma pró-atividade na tomada de decisões gerenciais objetivas e diferenciadas.

Segundo BVQI (2007), do ponto de vista de competitividade e diferencial de mercado, pode-se afirmar que a aplicação da ISO 9001 resulta em uma maior habilidade para revisar, desafiar e mudar opiniões e decisões, com maior capacidade de identificar oportunidades de melhorias, dirigi-las e priorizá-las. Também, gerando respostas mais flexíveis e rápidas às oportunidades oferecidas pelo mercado, bem como: oportunidades internas advindas de um monitoramento estruturado de produtos e processos; maior integração e adaptação dos processos que melhor contribuem para a obtenção dos resultados desejados.

Para Malafaia, Barcellos e Azevedo (2006) as transformações que a globalização proporcionou ao agronegócio trouxeram relevantes conseqüências para o setor produtivo, tendo como fatores a exclusão do elevado número de produtores, diante das suas incapacidades de adequarem-se as exigências das grandes escalas e da padronização de processos e produtos. Insere-se com isso a necessidade das organizações rurais aderirem ao processo de padronização que poderá ocorrer através da acreditação ISO.

2.3. INOVAÇÃO

Ao longo do século passado e início deste século, muito vem se discutindo sobre inovação, sua natureza, características e fontes, com o objetivo de buscar uma maior compreensão de seu papel frente ao desenvolvimento econômico ressaltando-se como marco fundamental a contribuição de Joseph Schumpeter, na primeira metade do século passado,

que enfocou a importância das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento das empresas e da economia (LEMOS, 1999).

A definição de inovação que vem sendo mais comumente utilizada caracteriza-se como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais (DOSI, 1988).

De forma genérica, existem dois tipos de inovação: a radical e a incremental. Pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados. Também significam redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes (FREEMAN, 1988).

Conforme Mytelka e Farinelli (2005), nem sempre a inovação de um produto ou serviço precisa ser radical. Muitas vezes, inovações incrementais já são percebidas pelos clientes e consumidores e podem complementar outras inovações. A adoção de uma norma de qualidade pode ser um exemplo de inovação em determinados setores da economia.

As inovações podem ser ainda de caráter incremental, referindo-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial (FREEMAN, 1988). Inúmeros são os exemplos de inovações incrementais, muitas delas imperceptíveis para o consumidor, podendo gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento da qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo.

À medida que melhor se conhecem as especificidades da geração e difusão da inovação, mais se sabe sobre sua importância para que empresas e países reforcem sua competitividade na economia mundial.

Longe de ser linear, o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com concentração de surtos de inovação, os quais vão influenciar diretamente os diversos setores da economia em determinados períodos. Além de não obedecer um padrão linear, contínuo e regular, as inovações possuem também um considerável grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as consequências das resoluções são, *a priori*, desconhecidas (DOSI, 1988).

Com a maior compreensão sobre a natureza e as fontes de geração de inovações, flexibilizou-se a abrangência de sua definição e ampliou-se o leque de atividades consideradas de inovação (LEMOS, 1999). De forma geral, considera-se, atualmente, que a mesma envolve diferentes etapas no processo de obtenção de um produto até o seu lançamento no mercado. Não significa algo necessariamente inédito, nem resulta somente de pesquisa científica. Não se refere apenas a mudanças na tecnologia utilizada por uma empresa ou setor, mas inclui também mudanças organizacionais, relativas às formas de organização e gestão da produção.

Com o objetivo de apontar para as possibilidades de inovação em países em desenvolvimento, Mytelka (1993), desfaz a noção de que a inovação deve ser algo absolutamente novo no mundo e colabora para a sua compreensão, ao focar a inovação sob o ponto de vista do agente econômico que a está implementando. Assim, considera inovação o processo pelo qual produtores dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, a despeito de serem ou não novos para seus concorrentes, domésticos ou estrangeiros.

Assim, é necessário considerar que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro, como fora dela. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos (LEMOS, 1999). O arranjo das várias fontes de idéias, informações e

conhecimento passou, mais recentemente, a ser considerado uma importante maneira das empresas se capacitarem para gerar inovações e enfrentar mudanças, tendo em vista que a solução da maioria dos problemas tecnológicos implica o uso de conhecimento de vários tipos.

Alguns paradigmas, baseados na adoção de normas de qualidades e nas novas tecnologias da informação e comunicação, possibilitaram uma transformação radical nas formas de comunicação e de troca de informações colocando em relevo características como a importância das diferentes fontes de inovação e da interação entre as mesmas.

2.4. EXIGÊNCIAS DE MERCADO E EXIGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS (LEGAIS)

O mercado globalizado, cada vez mais competitivo, tem exigido esforços constantes das organizações, estimulando-as a desenvolver estratégias mais sofisticadas para obter melhoria contínua e, assim, sobreviver à real necessidade de mudança dos clientes e/ou à presença dos concorrentes.

Além do mercado, a presença mais efetiva dos órgãos reguladores torna a implementação de um sistema de gestão da qualidade, peça fundamental para garantir o atendimento a todos os requisitos existentes e aos novos que surgem a todo o momento.

Para Politec (2004) possuir certificação ISO 9001 tem sido uma obrigação posta às organizações para inscrição e participação em licitações. A entidade que representa o Brasil perante os comitês-membro da ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), instituição de utilidade pública, de acordo com a Lei Federal 4.150, de 21 de novembro de 1962.

A demanda por um modelo de gestão da qualidade levou as organizações a buscarem na certificação ISO 9001 a forma mais prática de se organizar e enfrentar seus desafios. Conforme INMETRO (2005), no caminho para certificação, as organizações necessitam dos mais diversos serviços, destacando-se: serviços de treinamento, serviços de consultoria e serviços de certificação.

As empresas necessitam certificar seus produtos por dois fatores principais: o primeiro é devido à avaliação de conformidade de seus produtos, a qual pode ser compulsória ou voluntária; o segundo fator está relacionado a barreiras técnicas comerciais que, em 1986 estabeleceu-se no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) um acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT). Como uma consequência da globalização e o fortalecimento da OMC, as barreiras tarifárias vêm sendo continuamente reduzidas mundialmente e, conseqüentemente, o comércio entre os países é cada vez mais regulado por meio de barreiras técnicas comerciais. Um aspecto muito importante do TBT é induzir os membros da OMC a utilizarem normas internacionais como base para seus regulamentos técnicos (BVQI, 2007).

Neste cenário, a avaliação da conformidade torna-se uma importante estratégia para assegurar ao mercado a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Para as organizações que buscam implantar sistemas de gestão da qualidade e obter, posteriormente, a certificação ISO 9001, a adequada seleção, bem como a precisa definição da abrangência dos trabalhos a serem desenvolvidos, é a forma mais eficaz para se alcançar os objetivos pretendidos (INMETRO, 2005).

Desse modo, a fim de que as empresas possam atender as exigências impostas pelo mercado, dentre alguns requisitos solicitados, há a necessidade de que elas adotem a ISO 9001, a qual primeiramente proporciona abertura de mercados (nacional e internacional) e, também, a capacitação para participar em concorrências e licitações. Nesse último caso, com raríssimas exceções, o contexto é definido por organizações certificadas ISO 9001. Logo, perder a certificação significa perder a capacidade para competir.

3. MÉTODO

Esse artigo caracteriza-se como um estudo de caso, exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, onde é analisada uma organização do setor agroindustrial em torno do tema certificação ISO 9001 e das razões para sua adoção, seja potencial inovação, diferenciação ou necessidade de mercado. Santos (2000) considera um estudo de caso como a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar os aspectos característicos desse, cujo objeto pode ser qualquer fato ou fenômeno individual, ou um de seus aspectos.

Pondera, também, Yin (2001) que um estudo de caso é uma investigação empírica a cerca de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de realidade. E, Gil (1999) afirma que um estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

Em relação à pesquisa exploratória, Malhotra (2001) considera que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo, prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Consideram Cervo e Bervian (2002) que, para realização dos estudos exploratórios, não há necessidade de que existam hipóteses para serem testadas, possuindo foco somente na definição dos seus objetivos e buscando informações além do assunto que está sendo estudado.

Já a pesquisa descritiva, conforme Gil (1999), busca primordialmente descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Para esse autor, algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre as variáveis, pretendendo determinar a natureza desta relação. Nesse caso, há uma pesquisa descritiva aproximando-se da explicativa.

Para coleta de dados tem-se como universo de pesquisa a empresa agroindustrial Tecno Moageira S/A e como amostragem, 06 (seis) gestores dos diversos setores da organização pesquisada, caracterizando-se como uma amostragem não-probabilística.

Segundo Santos (2000), a coleta de dados significa juntar informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. Gil (1999) aponta que uma forma de coleta de dados pode ser através da realização de entrevistas. Para esse autor, a entrevista é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletarem dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, com o auxílio de um questionário não-estruturado, dispo de perguntas em profundidade aplicadas a amostragem acima mencionada. Também se utilizou o observacional na organização pesquisa, a fim de aprofundar os dados coletados nas entrevistas. A coleta ocorreu no dia 31 de março de 2007.

Por último, realizou-se uma análise e interpretação das informações obtidas de modo a obter os resultados que serviram para a construção e fechamento desse artigo, incluindo indicações para trabalhos futuros.

4. VISITA DE CAMPO

A Tecno Moageira S/A iniciou suas atividades em 1966. É uma empresa de cunho familiar, tendo como objetivo principal à produção de máquinas e equipamentos para moinhos e silos de cereais. Entretanto, atua como fornecedora de equipamentos para movimentação e preparo de granéis sólidos em geral: cimento, minérios, cereais, farelos e, outros mais.

Durante anos, esta organização atuou exclusivamente no mercado nacional, porém há alguns anos iniciou a sua expansão ao mercado internacional. Para atender principalmente as exigências internacionais, a Tecno Moageira implementou um setor de eletro-eletrônico, atuando nas áreas de distribuição de energia elétrica, além de controle, supervisão e automatização industrial.

Para a Tecno (2007) sua missão é a de “fornecer soluções mecatrônicas de baixo impacto ambiental e com valor superior percebido, para movimentação e preparo de granéis sólidos.” A organização é regida pela política de qualidade: “atender às necessidades e expectativas de nossos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade, através de inovações e melhoria contínua de nossos processos, produtos e serviços.”

A Tecno Moageira foi certificada ISO 9001 em 15 de janeiro de 2007 pela certificadora DQS do Brasil Ltda., sendo a homologação realizada pela *The International Certification Network* (IQN). A organização pretende consolidar esta norma, antes de buscar novas certificações.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Nessa seção são dispostas as principais considerações sobre a análise e interpretação dos dados coletados nessa pesquisa.

O primeiro critério analisado foi a verificação da real necessidade de obtenção da certificação ISO 9001 e se essa estaria acompanhada de outras certificações. A organização afirma que a adequação às normas de certificação originou-se das exigências de mercado, principalmente do internacional, a fim de garantir processos de produção mais adequados à exportação e conquista de novos mercados. Embora a Tecno Moageira ainda não se sinta muito exigida no que diz respeito à certificação, demonstra bastante interesse nos benefícios que essa têm trazido, principalmente no que tange a facilidade de verificação dos métodos nos seus processos produtivos. Conforme Freeman (1988), do ponto de vista de inovação, essa pode ser considerada uma inovação incremental. No curto prazo, essa organização não almeja implementar novas normas ISO, mas está motivada à consolidação desta antes de buscar novas certificações.

O segundo aspecto analisado foi verificar como ocorreu o processo de implementação da norma de certificação ISO 9001 na organização. Na Tecno Moageira, houve inicialmente uma reestruturação dos processos internos de produção, uma vez que a maioria dos seus colaboradores detinha larga experiência nas atividades desenvolvidas e sentiam-se motivados a cooperar em benefício da implementação da ISO. De acordo com Mytelka e Farinelli (2005), o processo de inovação nas organizações é considerado como cumulativo, dependente de capacidades endógenas e baseado em conhecimentos tácitos. Neste sentido, percebe-se que a participação dos colaboradores foi de suma importância ao sucesso da certificação devido a vasta experiência dos mesmos.

Desse modo, a organização sentiu-se segura ao iniciar o processo de certificação, o qual foi conquistado em janeiro de 2007. Com o intuito de consolidar esta certificação, todos os processos encontram-se disponíveis aos colaboradores através de material impresso exposto nas instalações físicas da organização.

Outro ponto analisado diz respeito ao método de escolha de fornecedores e parceiros. Nesse, observou-se um consenso entre os entrevistados, pois seguindo as políticas da organização há uma preferência na seleção de fornecedores já certificados e, apesar de não ser uma exigência formal, esse fator é relevante na seleção de novos fornecedores. Porém, o fato do mercado apresentar um número limitado dessas empresas reduz a possibilidade de abastecer-se apenas de produtos oriundos de fornecedores com certificação.

Em continuidade, o próximo ponto analisou os efeitos positivos percebidos em decorrência da implementação da ISO. Constatou-se que, segundo os colaboradores entrevistados, a implementação da ISO 9001 proporcionou inúmeros benefícios, quais sejam:

- maior qualidade e confiança percebidas pelos clientes em seus produtos e, em consequência disso, maior satisfação e fidelidade dos mesmos;
- produção mais focada na demanda, o que garantiu redução de estoques e melhor customização, conforme o perfil de seus consumidores;
- melhorias consideráveis no processo produtivo, principalmente no que diz respeito a comunicação e controle do sistema;
- diminuição no desperdício de materiais na produção;
- melhorias no aproveitamento dos recursos humanos; e,
- aperfeiçoamento no pós-venda através do sistema de rastreabilidade de peças e produtos.

Comentam Mytelka e Farinelli (2005) que a cultura da organização é crucial em vários processos de mudança devido a natureza tácita e localizada do conhecimento e da necessidade de compartilhar a linguagem, a confiança e o sentimento de pertencer a uma comunidade a fim de atingir um objetivo comum em prol da organização. Assim, verifica-se o encontro dos objetivos da organização com os dos colaboradores que participaram do projeto para implantação da ISO 9001.

O último ponto analisado procurou resgatar a experiência da Tecno Moageira no que diz respeito à necessidade e tramitação do processo de certificação ISO 9001, como um referencial às demais organizações, as quais buscam obter esse tipo de certificação.

Nesse sentido, foi reportado que é fundamental para qualquer organização obter algum tipo de certificação, pois essas proporcionam melhorias na qualidade dos processos e serviços. Quanto a ISO 9001, segundo os entrevistados, essa mostra-se mais como uma necessidade de mercado do que um diferencial competitivo ou, ainda, uma forma de inovação. Apesar de não ser considerada uma inovação pela organização, percebe-se que há uma inovação incremental proporcionada pela adoção da ISO 9001 devido, principalmente, aos aperfeiçoamentos conferidos por sua implementação nos processos e produtos da organização. Os entrevistados também relataram que para a inserção, manutenção e conquista de novos mercados, esta certificação é cada vez mais exigida, principalmente para a organização que deseja exportar.

A equipe da Tecno Moageira recomenda às empresas que pretendem obter a ISO 9001, a necessidade de um bom planejamento, pois o processo é bastante complexo e não permite margens para erros ou amadorismos, buscando apoio junto aos colaboradores, envolvendo-os, motivando-os e apresentando os resultados conquistados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da elaboração deste trabalho, pôde-se fazer algumas considerações a respeito dos principais objetivos e vantagens da certificação ISO 9001.

Na análise dos resultados, observou-se que a certificação ISO 9001 tem atingido de forma considerável sua finalidade proposta. Isso foi comprovado pelo referencial teórico, onde verificou-se que vários textos corroboram com a idéia de que a certificação ISO 9001 traz retornos positivos para as organizações. Essa constatação ocorreu, também, por meio de entrevistas e visitas técnicas.

Observou-se que a adoção da ISO 9001 não é encarada somente como um diferencial de mercado, mas também, como um item fundamental para a sobrevivência das organizações e conquista de novos mercados.

Com relação ao projeto de implementação da certificação ISO 9001 constatou-se a preocupação no envolvimento dos colaboradores. Este elemento não é totalmente novo, uma vez que a literatura menciona que a área de recursos humanos é uma das mais importantes no ambiente organizacional. Contudo, cabe ressaltar a extrema importância de dispor de pessoas motivadas que sintam-se parte importante do processo. Para ter sucesso na implementação da ISO 9001, certamente são necessárias pessoas experientes, bem instruídas e informadas, identificadas com a organização, e principalmente motivadas em buscar novos espaços e conquistas.

Outra análise realizada refere-se ao fato da organização pesquisada não exigir que seus fornecedores possuam certificação ISO 9001, sendo esta norma apenas considerada importante pela organização. Desse modo, entende-se que uma empresa operando com processos de montagem pode ter a qualidade de seu produto final comprometida, uma vez que alguns desses fornecedores não são certificados.

A presente pesquisa, baseada nas percepções dos entrevistados, relatou os principais resultados e benefícios da implementação da ISO 9001. No que se refere ao mercado externo, não há novidades em relação às exigências dos clientes internacionais. Por outro lado, é necessário verificar junto aos clientes do mercado nacional quais são as suas impressões sobre esta certificação, qual o entendimento sobre o assunto e até que ponto consideram fundamentais na sua tomada de decisão, sendo essa uma sugestão para trabalhos futuros.

No mesmo sentido, e de acordo com a revisão bibliográfica, observou-se que quanto mais empresas obtiverem certificações de qualidade ISO, mais aumentará a pressão sobre àquelas que não as possuem. Somando-se a isso, os entrevistados afirmaram que a certificação ISO será um requisito fundamental para àquelas organizações que pretendam fazer parte do mercado global e que, futuramente, seus parceiros e fornecedores também deveriam adequar-se às normas de qualidade.

Outra sugestão destina-se às organizações que desejam implementar a ISO 9001. Deve-se elaborar um rigoroso planejamento para certificação, envolvendo seus colaboradores desde o início do processo.

Poucos foram os trabalhos encontrados que avaliam os benefícios ou impactos produzidos pela certificação em empresas agroindustriais. Este é um tema que ainda pode ser explorado, tanto na visão dos clientes nacionais ou internacionais, como na visão de seus gestores.

7. REFERÊNCIAS

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Disponível em: <<http://www.abnt.com.br/>>. Acesso em: 05 de abril de 2007.

AMORIM, C. G.; RAMOS, R. E. B.; GONZALES, M. O. A.; A contribuição do ISO 9000 para o desempenho estratégico: um estudo de empresas brasileiras do setor químico. Revista Gestão Industrial, vol 2. n.4: p 26-37. Paraná: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006.

BÁEZ, V. E.; SANCHES, A.; LOURO, M.; MITTELDORF, M. ISO Série 9000: auto-avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BIDO, Diógenes de Souza. Implementação de Sistemas de Qualidade para a busca de certificação em pequenas e médias empresas do ramo automotivo. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 1999.

BVQI, BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.bureauveritascertification.com.br/>>. Acesso em: 11 de abril de 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. Metodologia Científica. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DOSI, G. The nature of the innovative process in Dosi. In: DOSI, G. et al. (orgs.). Technical change and economic theory. Londres: Printer Publishers, 1988.

DRUMMOND, Helga. O Movimento pela Qualidade: de que o gerenciamento de qualidade total realmente se trata. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. Desempenho no comércio exterior e governança dos sistemas agroindustriais das carnes de suínos e de bovinos. In: IV International Conference on Agri-Food Chain / Networks Economics and Management. Ribeirão Preto, 2003.

FREEMAN, C. Introduction. In: DOSI, G. et al. (orgs.), Technical change and economic theory. Londres: Printer Publishers, 1988.

GARVIN, David. Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, QualyMark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. A experiência recente da política industrial do Brasil: uma avaliação. (Texto para discussão n. 409) IPEA, abril de 1996. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_409.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2007.

INMETRO, INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. GT Especial do ABNT/CB-25 – Grupo de Aperfeiçoamento do Processo de Certificação. Rev.: 3 – Abril de 2005. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 14 de abril de 2007.

ISO, INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 20 de abril de 2007.

LEMONS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: Informação e globalização na era do conhecimento. Helena M. M. Lastres e Sarita Albagli (Org.). Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

LOBATO, David Menezes. Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MALFAIA G. C.; BARCELLOS, J. O. J.; AZEVEDO, D. B. Construindo Vantagens Competitivas para a Pecuária de Corte do Rio Grande do Sul: O Caso da Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho”. Anais do IX SEMEAD, USP, São Paulo, 2006.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MYTELKA, L. A role for innovation networking in the other two-thirds. *Futures*, 1993.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Helena M. M. Lastres, José E. Cassiolato e Ana Arroio (Org.). Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, Contraponto, 2005.

POLITEC, POLITEC COMUNIDADE. Boletins de Qualidade. Fundamentos do Sistema de Gestão da Qualidade. Ano III. Nº 95. Dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.pmigo.org.br/boletins_qualidade/boletim_095.pdf>. Acesso em: 14 de abril de 2007.

PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROTH, João Luiz, Impactos da ISO 9000 sobre a gestão das empresas. Dissertação de mestrado: inferências a partir de três estudos de casos. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2000.

TECNO, TECNO MOAGEIRA. Site da Tecno Moageira S/A. Disponível em: <<http://www.tecnomoageira.com.br/>>. Acesso em: 13 de abril de 2007.

UMEDA, Masao. *ISO e TQC: o caminho em busca de G.T.Q.* 1.ed. Belo Horizonte: QFCO, 1996.

UNIVAP, UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA. Disponível em: <<http://www.univap.br/biblioteca/administracao/tg/002.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.